

Cycle 2024/2025

Groupe de Travail

Économie circulaire et nouveaux
modèles économiques

Séance d'ouverture

Nouveaux Modèles Économiques

26 mars 2024

Coopération Agricole, 53 rue Sedaine, 75011 Paris



Ordre du jour

14h00

Introduction

Par Nathalie BOYER et Clotilde CHAMPETIER, ORÉE

14h15

La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain

Par Corinne VADCAR, CCI Paris

14h50

Les modèles économiques circulaires

Par Vincent DARGENNE, ADEME

15h20

Les enjeux pour transformer son modèle économique

Par Franck SPRECHER

16h00

Atelier collaboratif

17h30

Clôture

« Économie circulaire et création de valeur »

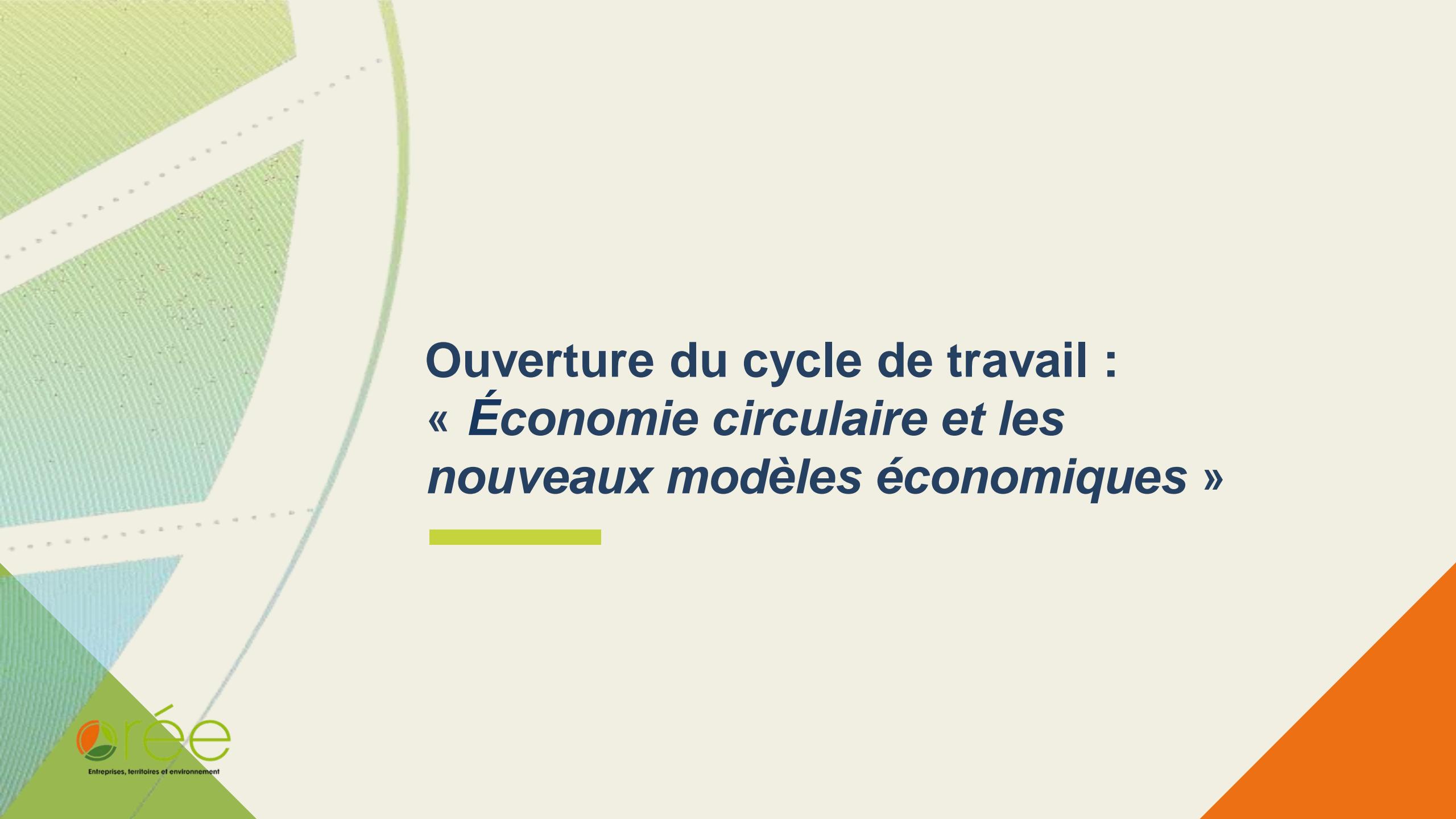
La collection



Groupe de Travail Économie circulaire & Sobriété



Séance d'ouverture	Séance 1	Séance 2	Séance 3	Séance 4	Séance 5
Économie circulaire et Sobriété	Vision commune autour de la sobriété	Les enjeux relatifs à la sobriété énergétique	La sobriété dans le secteur du bâtiment	La sobriété dans le secteur du bâtiment	Les indicateurs de mesure de la sobriété
Introduction	Qu'est-ce que la sobriété ? Quels en sont les enjeux ?	Quelle trajectoire pour tendre vers la sobriété énergétique ?	Visite du centre aquatique Olympique	Interventions et atelier de travail	
30 mai 2022	08 novembre 2022	21 février 2022	17 mai 2023	27 juin 2023	07 décembre 2023



Ouverture du cycle de travail : « **Économie circulaire et les nouveaux modèles économiques** »

Objectifs du cycle de travail

- Poursuivre les réflexions liées aux cycles précédents
- Donner des outils de compréhension sur le déploiement de nouveaux modèles économiques
- Donner des clés opérationnelles pour lever les freins
- Échanger, diffuser, s'inspirer

Les travaux d'ORÉE

Livret 3 Crédit de valeur :
Économie circulaire et Nouveaux
Modèles Économiques (NME)

Écrit en 2022, ce livret analyse **les leviers de l'économie circulaire** permettant d'accélérer la transition **vers des modèles économiques durables**.

Télécharger le livret [ici](#).

ÉCONOMIE CIRCULAIRE & CRÉATION DE VALEURS

ORÉE 2018-2020

03

Numéro

Économie circulaire et Nouveaux Modèles Économiques :



Accélérer la transition économique grâce à l'économie circulaire

orée

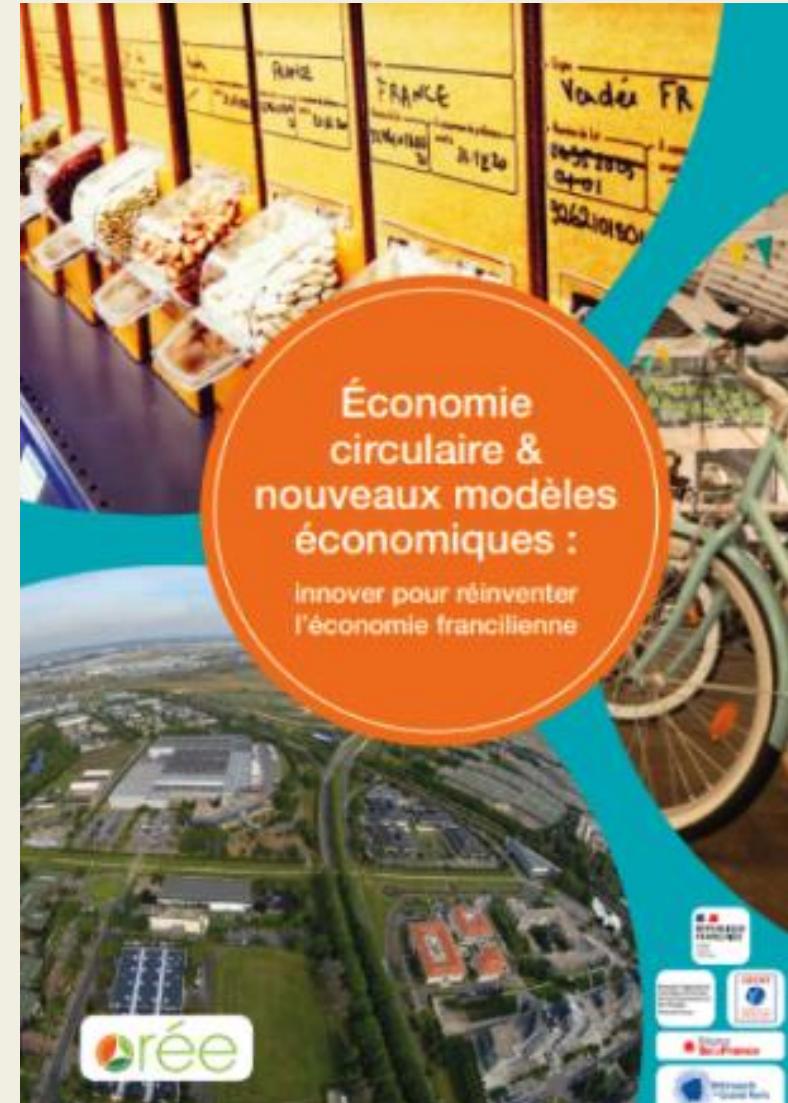
Valdelia

Les travaux d'ORÉE

Économie circulaire & nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne

Écrit en 2020, ce recueil présente **15 initiatives franciliennes**, autant d'exemples concrets qui illustrent comment l'économie circulaire permet de donner naissance à des modèles économiques.

Télécharger le livret [ici](#).

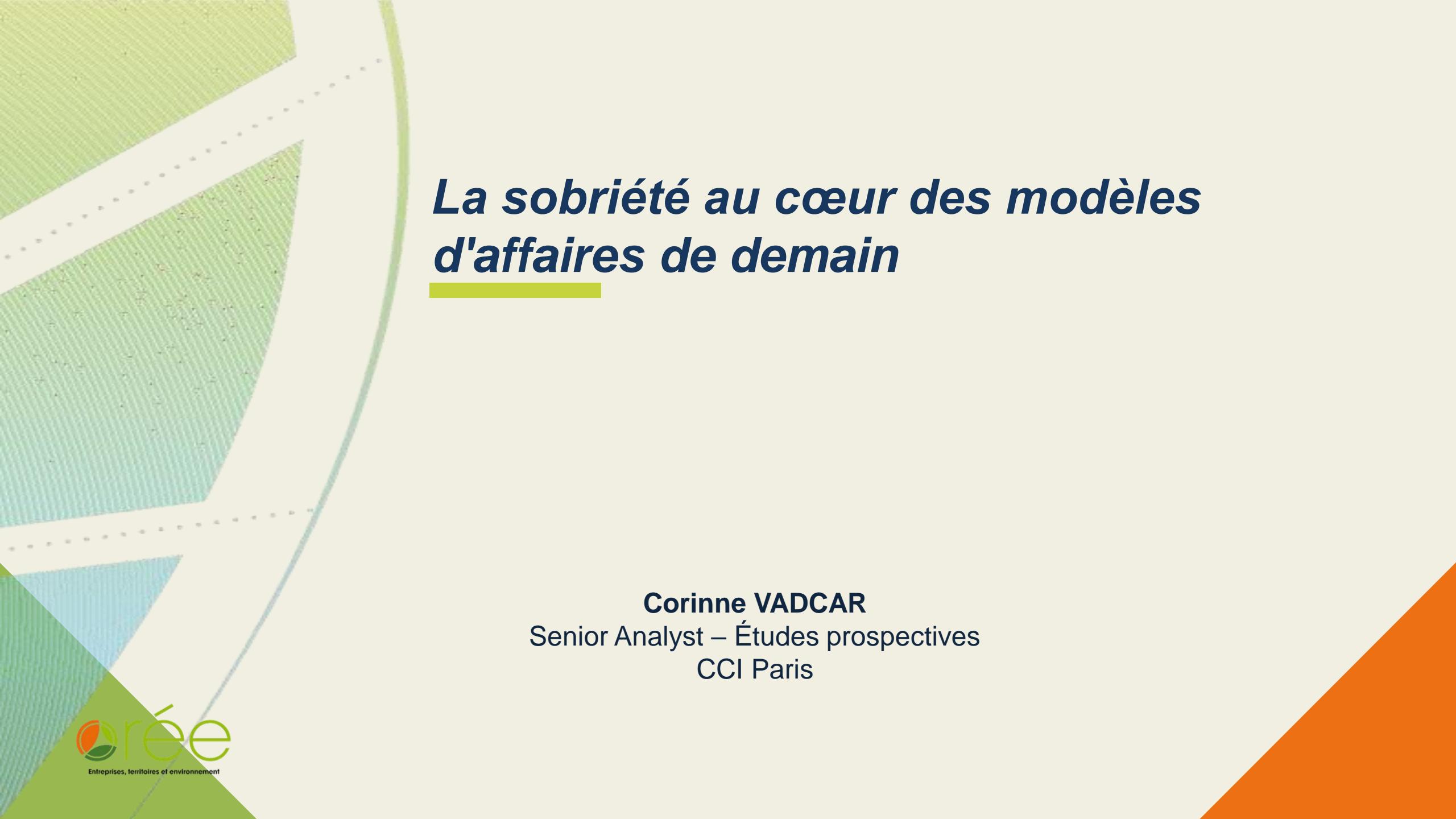


Groupe de Travail

Économie circulaire
et nouveaux modèles
économiques



Séance d'ouverture	Séance 1	Séance 2	Séance 3	Séance 4	Séance 5	Séance 6
Ouverture du cycle	Acheter/Contractualiser/Sourcer dans de bonnes conditions	Repenser sa proposition de valeur et redéfinir son offre	Piloter le changement	Mesurer les impacts du changement de modèle	Créer de la coopération (sur les territoires)	Financer et assurer
26 mars 2024	6 juin 2024	7 novembre 2024				



La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain

Corinne VADCAR

Senior Analyst – Études prospectives
CCI Paris

Pourquoi le prisme de la chaîne de valeur ?

- Au-delà de la sobriété énergétique
- Une notion au cœur de l'organisation des entreprises
- Un dégroupage possible des maillons

Présentation en deux temps

1. Expériences inspirantes sur des maillons de la chaîne de valeur
2. Sobriété et modèle d'affaires

LES AXES DE SOBRIÉTÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

1

CONCEPTION ET DESIGN

- Intégrer moins de technologies dans les biens finis ou dans les systèmes
- Travailler à la multifonctionnalité des biens, espaces ou infrastructures
- Cartographier les fournisseurs existants au moment de la conception de l'offre

2

APPROVISIONNEMENT

- Décentraliser la production au plus près des matières premières ou des intrants
- Rémunérer les producteurs pour qu'ils sollicitent moins de ressources

3

PRODUCTION

- Réduire les volumes de fabrication, le nombre de produits ou de gammes
- Adopter des modèles de production plus personnalisée
- Transformer les process industriels et exploiter le levier de l'efficience matières

4

EMBALLAGE, CONDITIONNEMENT, STOCKAGE

- Eviter le suremballage
- Rechercher des modes de stockage modulaires

5

TRANSPORT / LOGISTIQUE AVANT

- Améliorer le remplissage des moyens de transport (camions plus particulièrement)
- Modérer la demande de transport (miniaturisation des produits, baisse des distances parcourues, optimisation des itinéraires, livraisons collectives, temporalité des tournées)

6

MARKETING / PUBLICITÉ

- Renoncer à toute campagne de promotion ou de marketing
- Utiliser le marketing pour promouvoir des comportements responsables

7

USAGE / CONSOMMATION

- Travailler sur le bon usage des biens
- Lutter contre le gaspillage
- Imaginer des systèmes d'incitation pour le client (B2B et B2C)

8

RELATION-CLIENT ET SERVICE APRÈS-VENTE

- Monitorer l'usage des biens ou des services
- Moduler à la baisse leur abonnement

9

RÉPARATION, RECYCLAGE ET REBUT

- Rendre la réparation d'un bien plus pertinente que l'achat d'un produit neuf
- Mettre en place des plateformes pour les revendeurs / partenaires (pièces détachées)

- Groupama, BNP Paribas Real Estate et GRDF ont appelé les secteurs urbains à une transition urbaine "low-tech"
- New Holland a développé un tracteur multifonctionnel (TE6) adapté aux vignobles à rangs très étroits et qui peut exécuter d'autres métiers de la vigne.

- Poiscaille verse aux pêcheurs des sommes fixes à l'année et supérieures de 20 à 50 % au prix du marché pour moins pêcher

- Le câblier Nexans a réduit le nombre des clients (4 000 en 2022 contre 17 000 en 2019), des produits (- de 30 %) et des volumes) pour sortir d'une logique de volume
- L'enseigne de prêt-à-porter féminin Promod est passée d'un modèle de production de masse vers un modèle de production à la demande (moins mais mieux)

- Live Nation, acteur de l'événementiel, recherche des modes de stockage modulaires pour réduire son empreinte carbone

- Le constructeur automobile suédois Uvly a pensé son modèle de véhicule Uvly 0 pour être transporté en pièces détachées (modération de la demande de fret)

- Expanscience veut rediriger une partie de ses investissements marketing vers la transformation des gestes de consommation

- Engie a mis en place, durant l'hiver 2022-2023, un dispositif Bonus Energie pour récompenser les clients qui réduisent leur consommation d'électricité en période de pointe

- Maif peut être amenée à recontacter des clients dont les enfants ont quitté le foyer familial les incitant à clôturer des contrats devenus inutiles

- Seb a monté une plateforme d'approvisionnement de pièces détachées pour ses reconditionneurs partenaires

• En phase de conception

- Réduire l'intensité en ressources naturelles :
Aroma-Zone et Citroën
- Réduire la nature technologique des biens et services :
Bic, Davidson Consulting, acteurs de la « Smart City »
- Travailler sur la multifonctionnalité des biens, espaces ou infrastructures : **Maisons du Monde, New Holland**
- Vendre la pérennité programmée :
Batconnect et Mob-ion

• **En phase de production**

- Sortir des logiques de volumétrie :
Nexans, Aéroport d'Amsterdam-Schiphol
- Préférer la production à la demande ou sur-mesure :
Asphalte, Promod
- Transformer les processus industriels (principe "Karakuri Kaizen" par ex.) : **AlO, Elanova**

• En phase de marketing et de relation-client

- Suppression des services et coûts de marketing : **Agnès B, Origine (vélos)**
- Incitation à la réduction de la consommation via le marketing : **Laboratoire Expanscience**
- Modération à la baisse des abonnements : **Maif**

- **En phase de consommation (B2B ou B2C)**

- Travailler sur le bon usage des biens et la lutte contre leur gaspillage : **Boulanger**
- Imaginer un système d'incitations pour le client/ pour le fournisseur : **Poiscaille**
- Optimiser la réparabilité et le recyclage : **Boulanger, Darty ou Electro Dépôt**
- Faciliter l'accès aux pièces détachées : **Seb, Vertigo, Accessoire 5000**

- **D'autres mots pour parler de sobriété**
Modularité, réversibilité, aérodynamisme, multifonctionnalité, modération de la demande, production à la demande, efficience matières, intensité d'usage, monitoring de l'utilisation, "Low-Tech", pérennité programmée, etc.

2. Sobriété et modèle d'affaires

- Compatibilité de la sobriété avec les modèles existants
- Difficultés des entreprises dans cette trajectoire

7 FAMILLES DE MODÈLES DITS SOUTENABLES



Source : CCI Paris Ile-de-France

<https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/sobriete-modeles-affaires>

- **Limites des modèles dits soutenables**
 - Modèles dont on ignore l'impact réel
 - Modèles qui consistent toujours à faire la même chose
 - Modèles qui ne s'attachent pas assez à l'amont

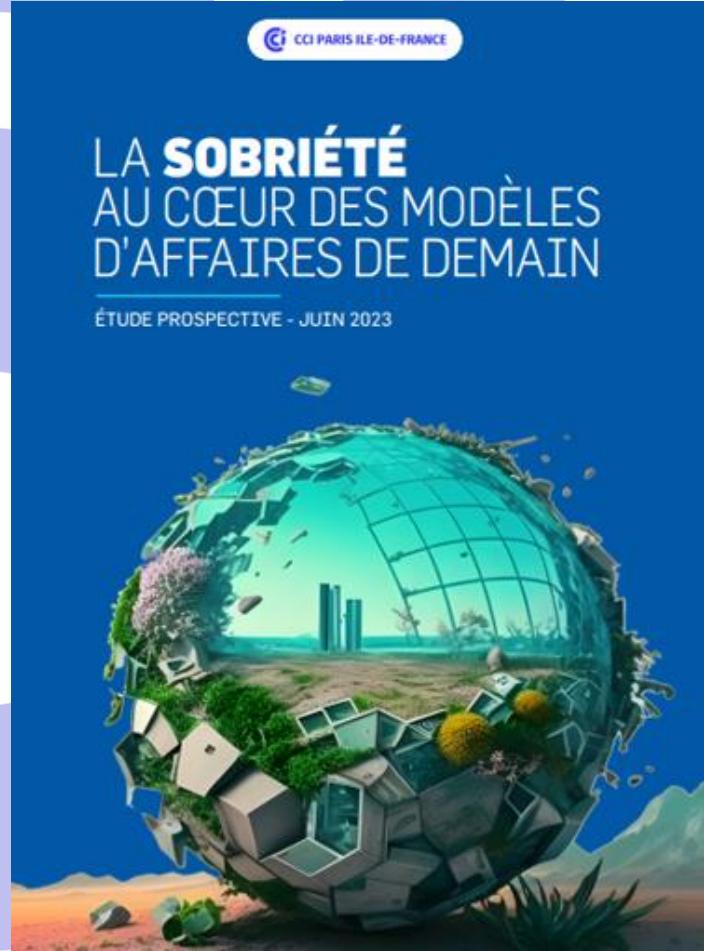
- **Difficultés des entreprises dans cette trajectoire**
 - Des difficultés propres à tout pivotement
 - Des difficultés propres au caractère exploratoire et inédit de la démarche

Quels freins ?

- La force des **idées reçues** et des concepts (y compris sur la RSE)
- **L'inertie** : celle des autres comme la sienne (la raison d'agir ou la raison d'être ?)
- **Le poids des interrogations** : accepter de ne pas savoir (courbe d'expérience)

Quels aiguillons ?

- L'analyse des risques et **la scénarisation** (« et si » ou comment imaginer le pire)
- **L'expérimentation** : repenser les usages (ex. chaussure connectée), être à l'avant-poste des changements
- **L'ouverture aux autres** : solliciter d'autres disciplines



- <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/sobriete-modeles-affaires>





- <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/mode-economie-usage>
- <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/equipement-serviciel>



en partenariat avec





LA SOBRIETE

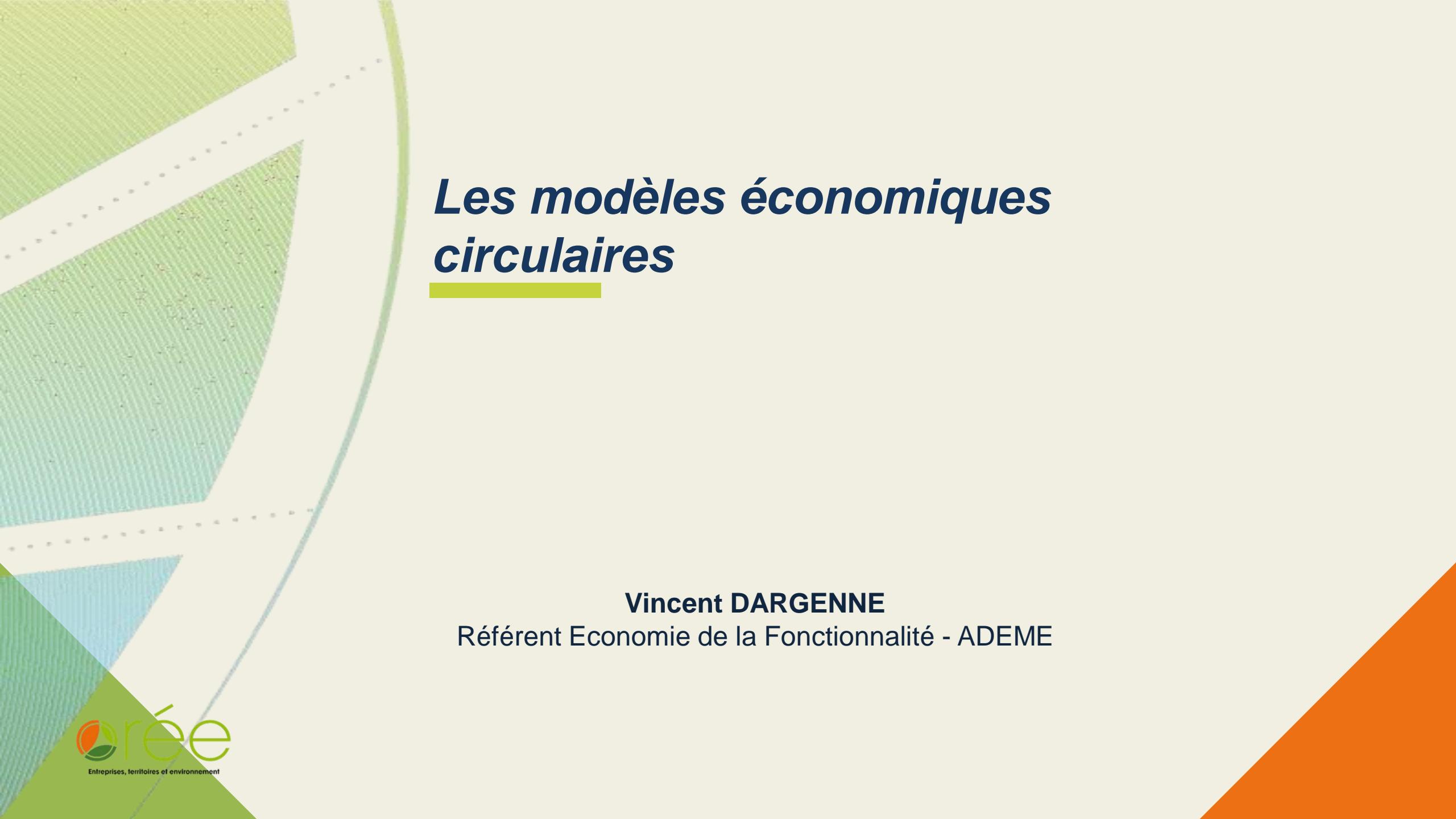
au cœur des modèles d'affaires de demain

OREE - GT Économie Circulaire
Les modèles économiques circulaires

26 mars 2024

e-mail : cvadcar@cci-paris-idf.fr





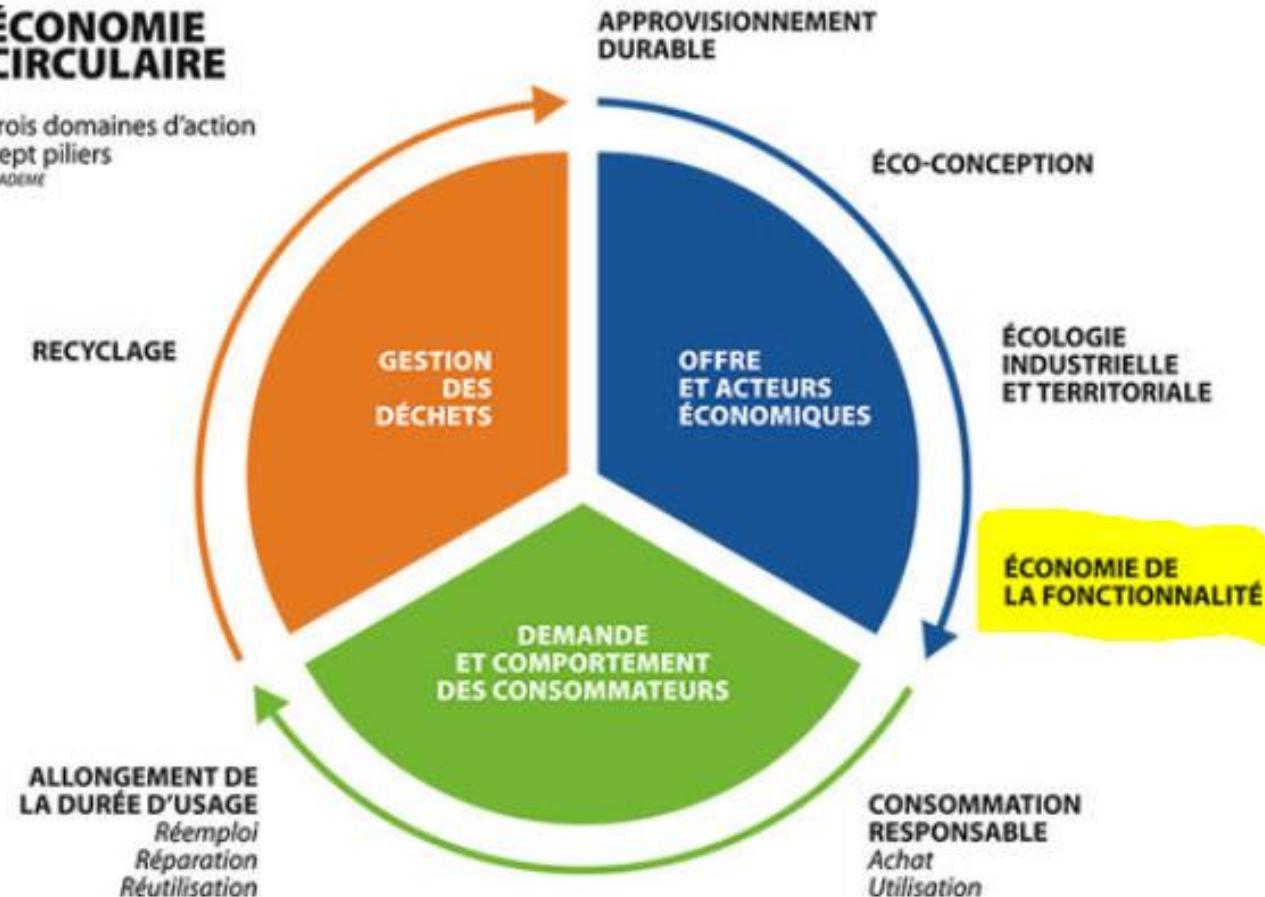
Les modèles économiques circulaires

Vincent DARGENNE

Référent Economie de la Fonctionnalité - ADEME

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Trois domaines d'action
Sept piliers
© ADEME

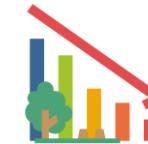


Une logique industrielle qui se retourne contre nous

Mondialisation et multiplication des acteurs



Production industrielle et industrialisée



Saturation des marchés

Spécialisation et division du travail



Epuisement des ressources

Non prise en charge des effets indésirables



Contribution forte au dérèglement du climat et appauvrissement de la biodiversité

Logique de chaîne de valeur



Effondrement partiel

L'EIT qu'est-ce que c'est ?

L'EIT vise à optimiser les ressources sur un territoire, qu'il s'agisse d'énergies, d'eau, de matières, de déchets mais aussi d'équipements et d'expertises, via une approche systémique qui s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels.

Objectif : créer des synergies inter-entreprises

Synergies de substitution de ressources

Synergies de mutualisation de ressources

Synergies de mutualisation de services (achat groupés)

Nouvelles activités innovantes

L'économie circulaire
3 domaines, 7 piliers



Vidéo :
L'EIT qu'est ce que c'est ?

L'Ecoconception qu'est-ce que c'est ?

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Égalité
Équité
Fraternité

ADEME
AGENCE DE LA
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

agir Comprendre, s'inspirer, agir

Rechercher... 

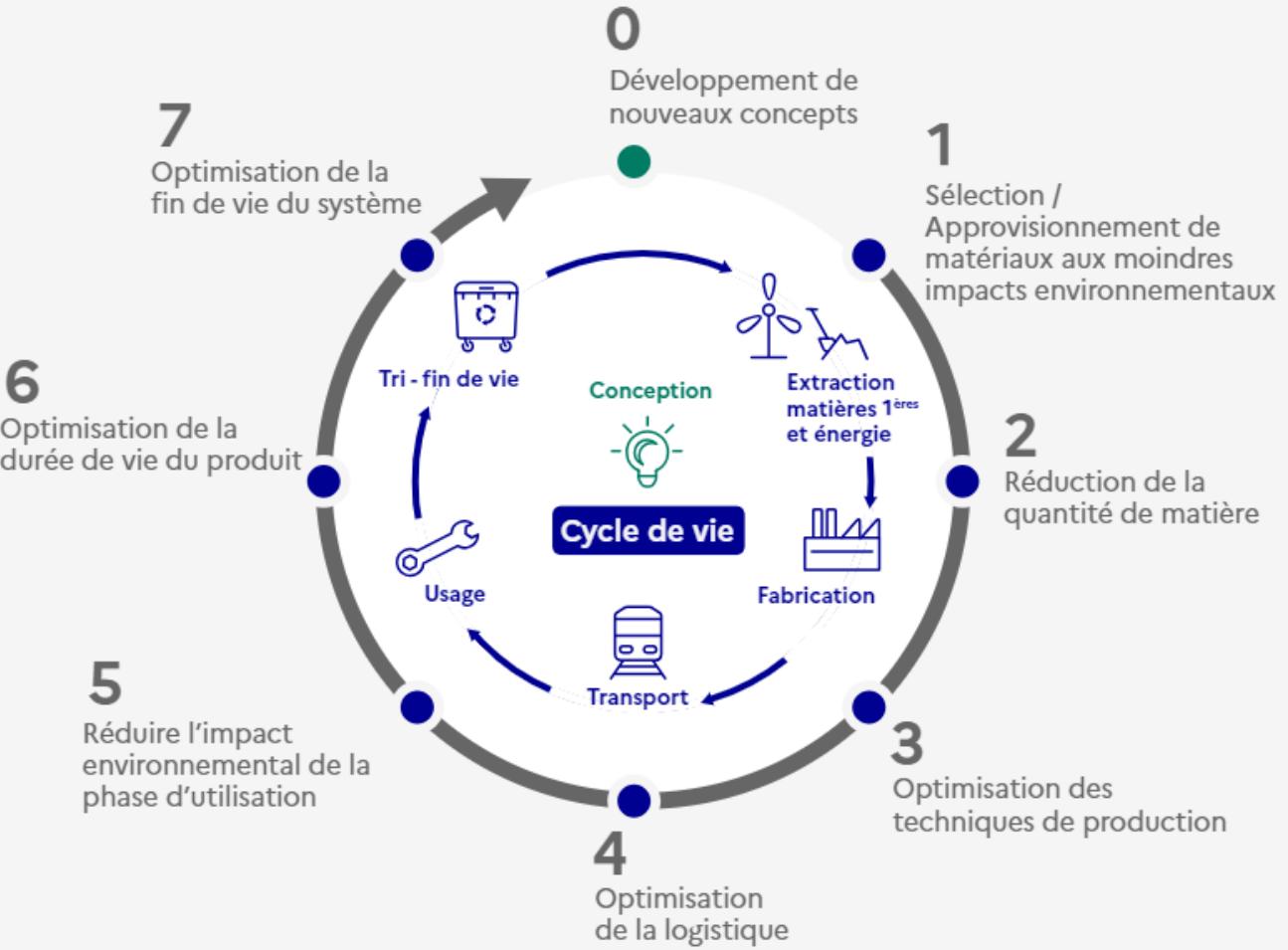
ACCUEIL ÉCOCONCEPTION ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE AMÉLIORATION ENVIRONNEMENTALE COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE ÉCOLABEL EUROPÉEN

Entreprises > Ecoconception > Améliorez la performance environnementale de vos produits, procédés et services grâce à l'écoconception

Améliorez la performance environnementale de vos produits, procédés et services grâce à l'écoconception

Pour améliorer la performance de vos produits, procédés ou services, retrouvez les conseils, formations, guides techniques, aides financières de l'ADEME pour initier et mener à bien votre démarche d'écoconception.

La roue de Brezet permet de définir une stratégie d'écoconception par le choix d'axes d'amélioration du produit et de trouver des solutions à chaque étape de son cycle de vie.



Un modèle économique, qu'est-ce que c'est ?

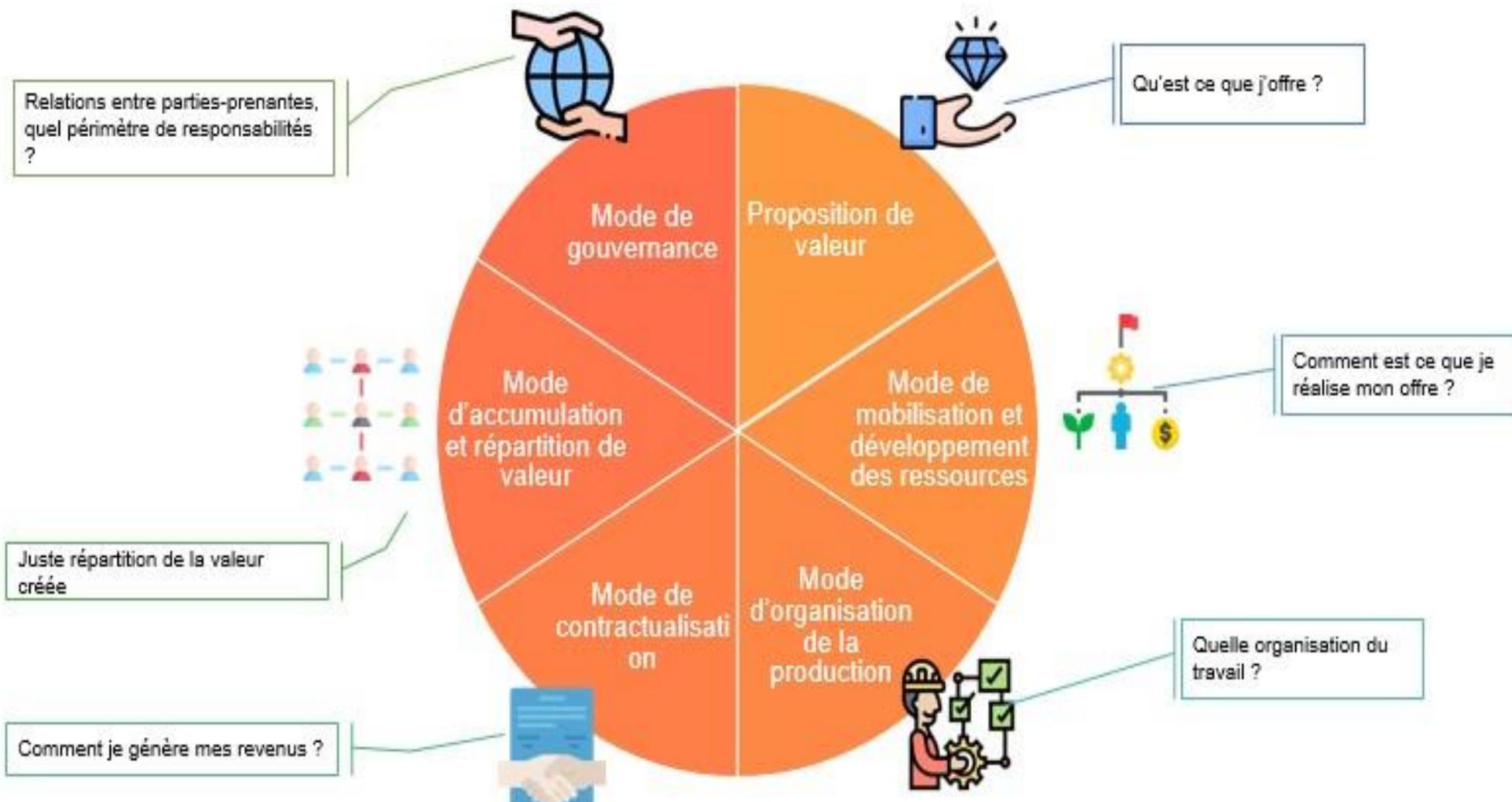
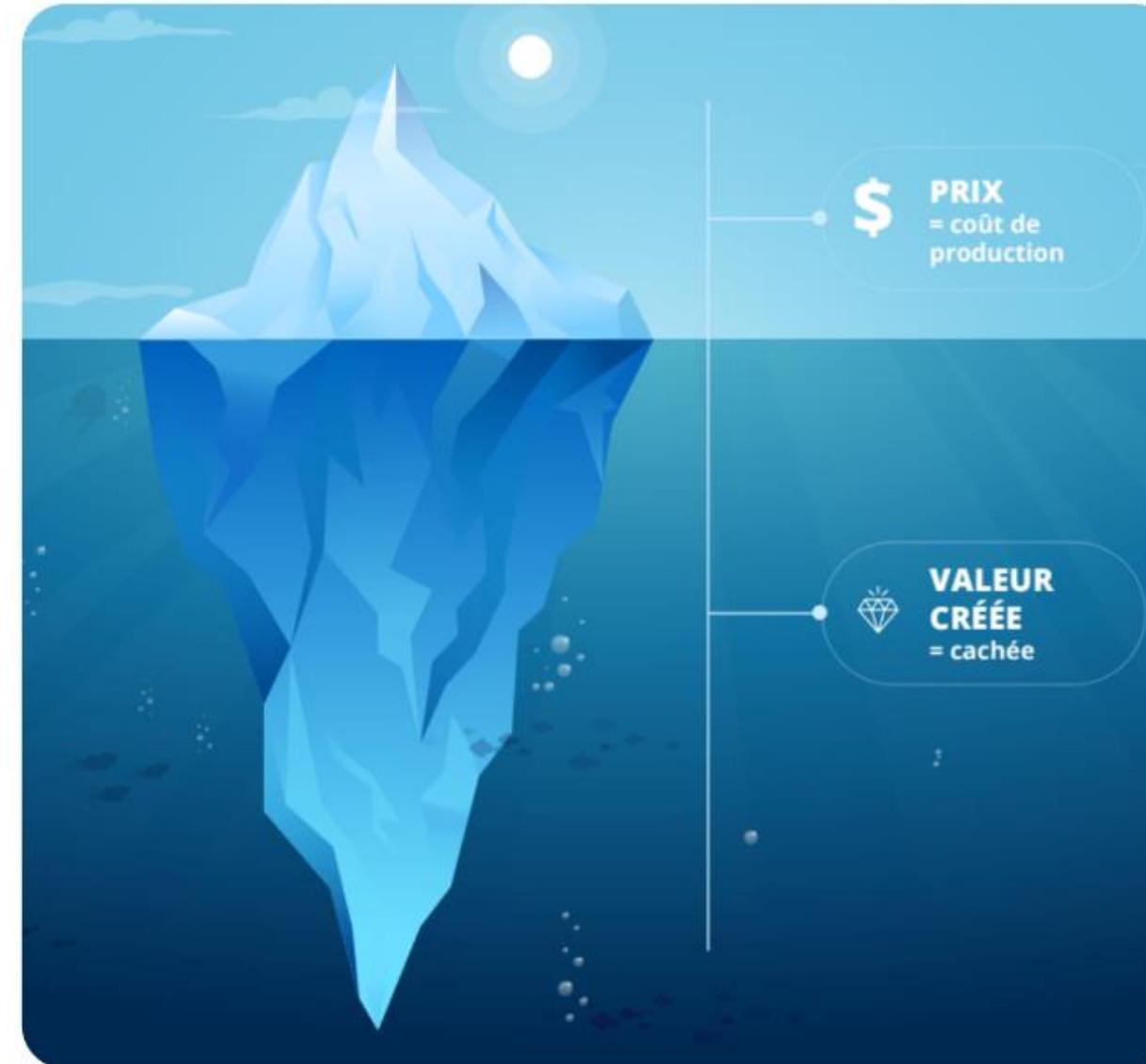


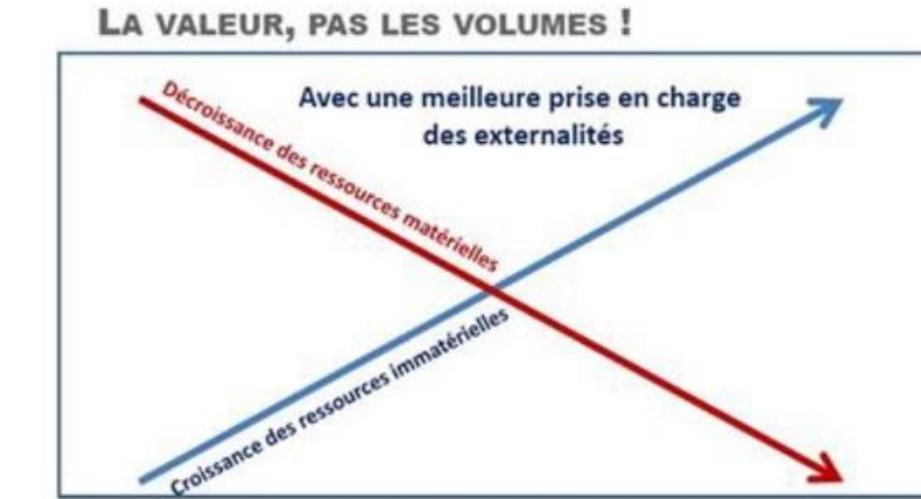
Figure - Contribution des ressources
immaterielles à la valeur du bien vendu (EFC Québec)

Révéler la valeur



L'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération : de quoi parle-t-on ?

1. Pour sortir d'une logique linéaire qui est fondée uniquement sur une logique de volume
2. Pour intégrer des externalités sociales et/ou environnementales dans sa proposition de valeur
3. Pour réorganiser le travail pour qu'il soit facteur d'émancipation



4 composantes du modèle économique :

- 1- Le modèle d'échange** et les formes d'offre et de consommation sous-jacentes,
- 2- Le modèle de production** et les formes d'organisation du travail, les leviers de productivités et les modalités de mobilisation des ressources que cela implique,
- 3- Le modèle d'affaires** et les modalités de répartition de la valeur sous forme monétaire,
- 4- Le modèle de gouvernance** et les relations entre les parties prenantes du système d'acteurs.

L'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération : de quoi parle-t-on ?

C'est un modèle économique tourné vers le Service et la Coopération.

Il s'appuie sur 3 grands principes directeurs :

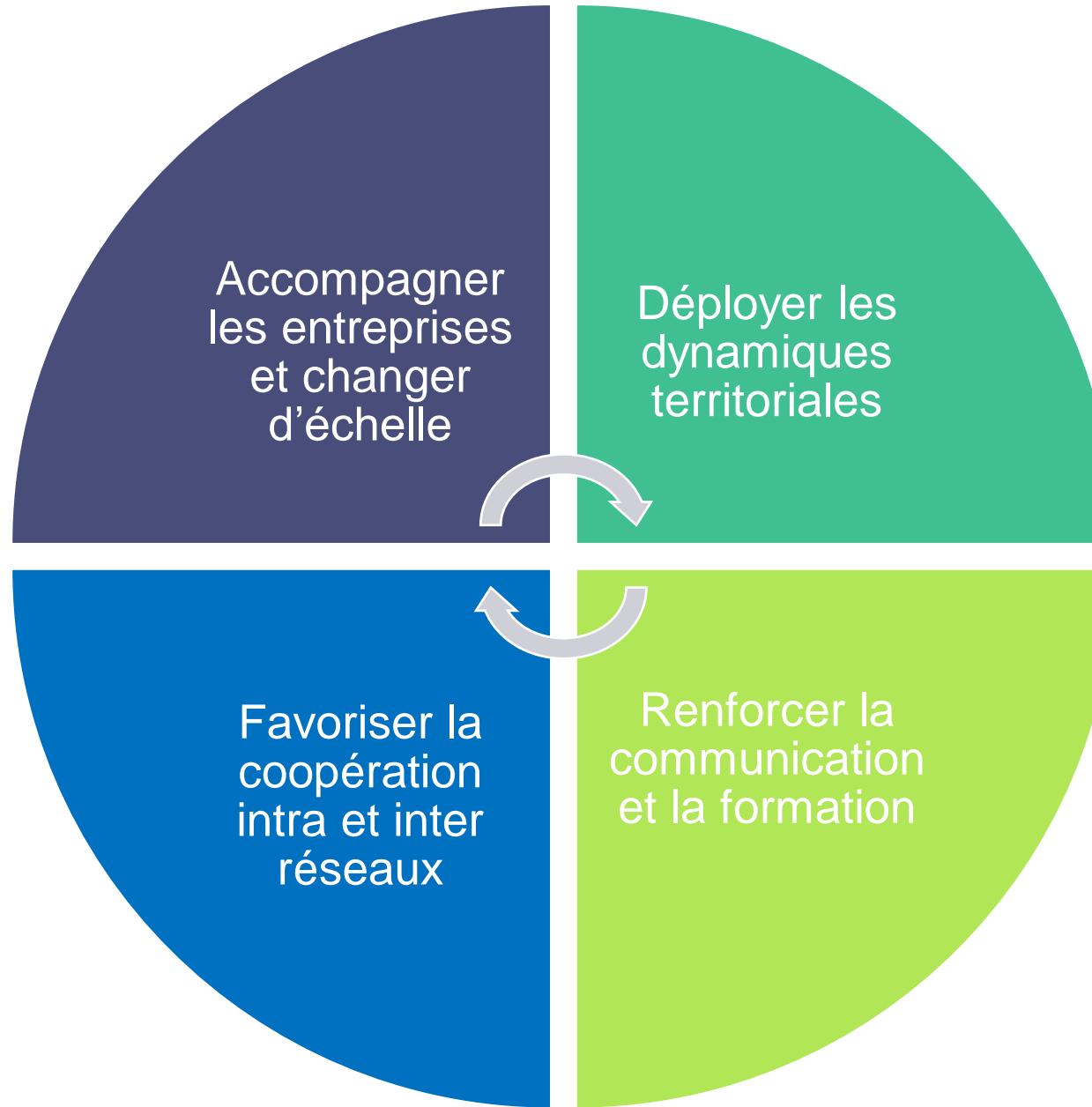
- Agir de façon systémique en prenant en charge **les externalités environnementales et sociales** (sobriété matérielle, qualité de vie, création d'emploi, allongement de la durée de vie des biens, RRR, reconditionnement...)
- Développer **les services rendus aux usagers** et coupler la création de richesse au développement **des ressources immatérielles** (compétences, santé, connaissances, qualité des relations...)
- Développer **la coopération avec les consommateurs – utilisateurs finaux même en B to B pour répondre aux réels usages et besoins**. Mais aussi entre les acteurs d'un territoire (citoyens, collectivités, entreprises...) pour générer un impact positif sur leurs modes d'organisation et permettre l'émancipation des personnes

Pour résumer :

Les bénéfices de cette démarche sont :

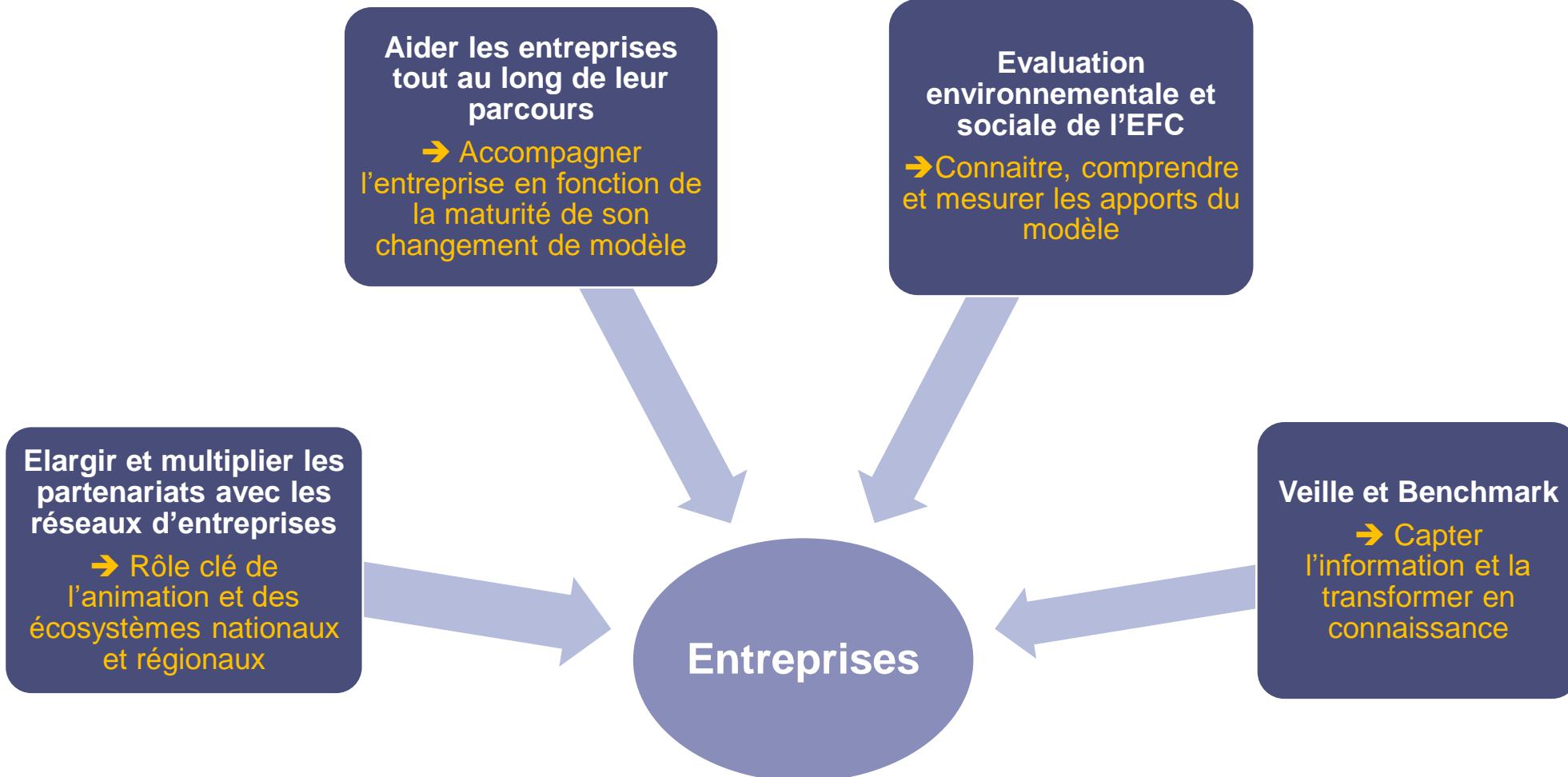
- **Économiques** : avoir une approche centrée usagers plutôt que la vente d'un simple produit pour pérenniser son activité, se différencier et fidéliser ses clients.
- **Ecologiques** : sortir de la logique de volume (produire et vendre toujours plus), mutualiser et allonger la durée de vie de ses produits pour réduire significativement la consommation de ressources naturelles et créer des impacts bénéfiques sur l'Environnement.
- **Sociaux** : Développer des effets positifs sur la société, valoriser les compétences de ses collaborateurs reposant sur l'expérience réelle du travail.
- **Territoriaux** : développer des dynamiques coopératives en lien avec les enjeux du territoire.

Les 4 volets

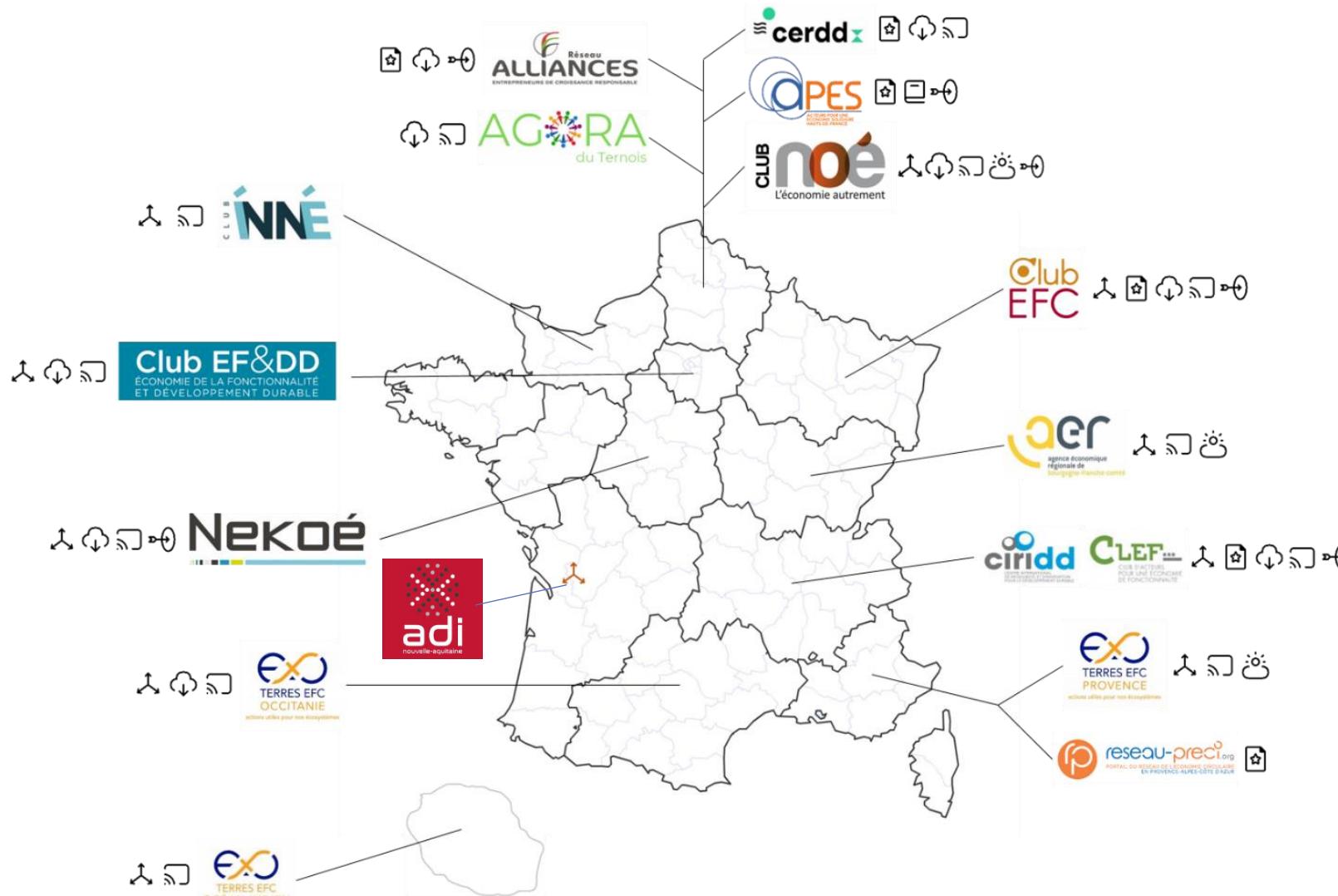


Volet 1

Accompagner les entreprises et changer d'échelle



Structures d'animation et d'accompagnement sur vos territoires



Légende :

Types d'acteurs

Clubs Economie de la fonctionnalité et de la coopération
(dynamique en construction)
Structures thématiques

Activités

Centre de ressources
Diffusion débat public
Initiation
Accompagnements
Formation
Recherche
Animation de communauté

Exemple de parcours d'accompagnement collectif et individuel en Auvergne Rhône Alpe



Innovez par votre modèle économique !

Qu'est ce que RELIEF ?

- **Un programme d'accompagnement individuel (9 journées) et collectif (11 séminaires)** pour aller vers une économie servicielle, basée sur les usages, et la coopération, en intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux auxquels les entreprises font face.
- L'ambition du programme : **expérimenter une offre avec les principes de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération**.
- Tout au long du parcours, les entreprises disposent d'une **équipe d'experts**, coordonnée par le CIRIDD.

Pourquoi faire le parcours d'accompagnement ?

- Développer une **offre à haute valeur ajoutée**, avec un modèle **plus soutenable**,
- Vous **différencier** de vos concurrents,
- Avoir un **impact environnemental et sociétal**,
- **Motiver et impliquer ses équipes** dans un nouveau projet,
- Concevoir des **solutions au plus près des usages** dans une dynamique de service,
- **Innover dans son modèle économique** en intégrant l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

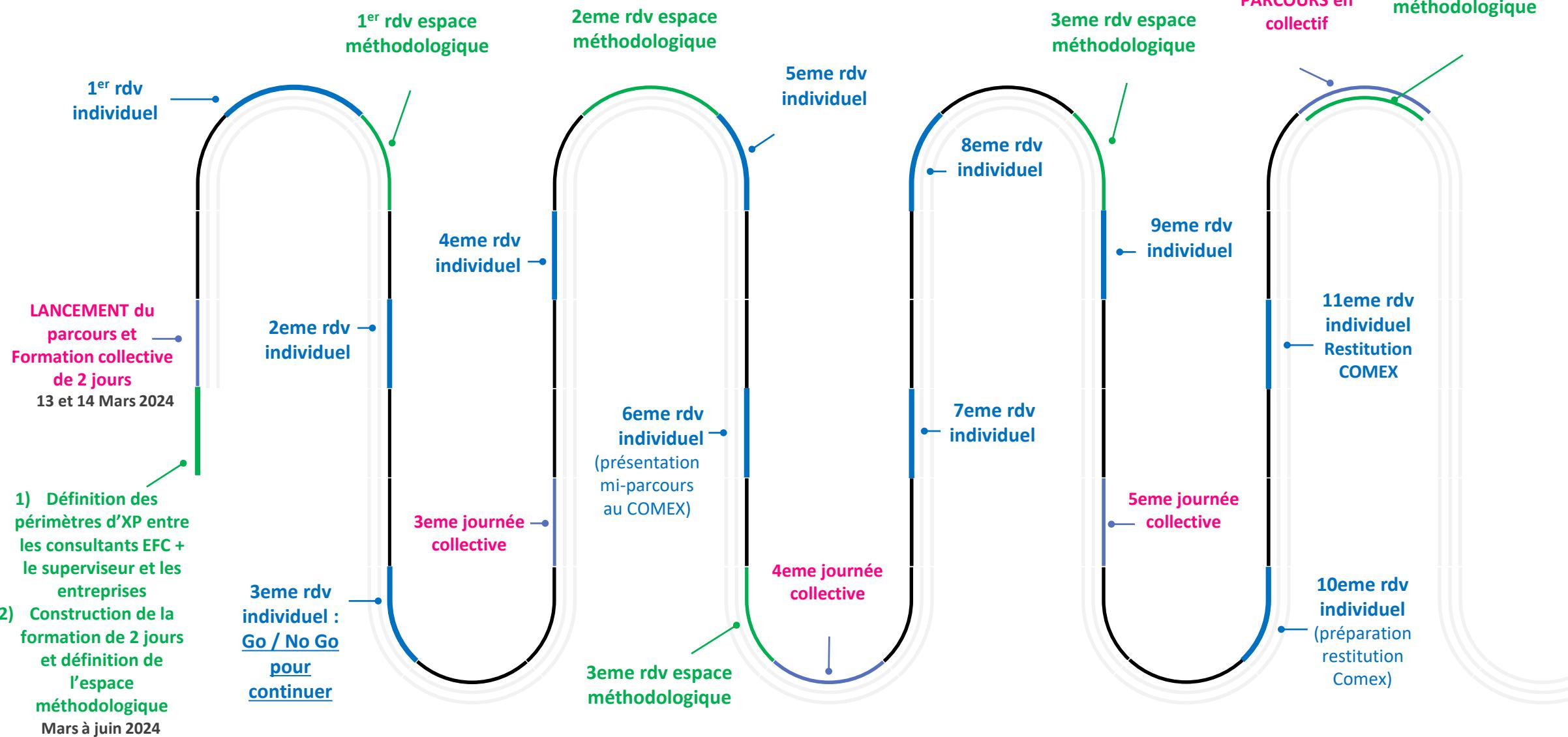
Parcours grandes entreprises



— Journée collective avec les chefs de projets, les consultants EFC et le consultant organisateur

— Journée collective apports méthodologiques entre consultants EFC

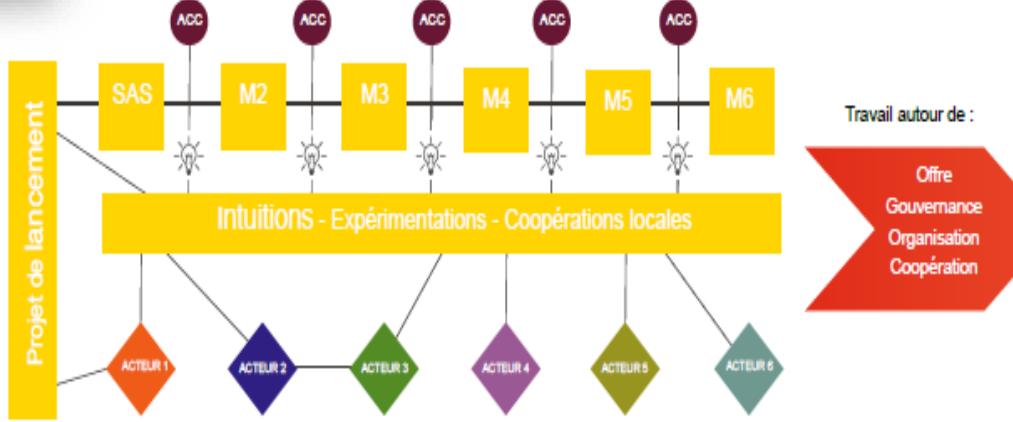
— Journée individuelle avec l'équipe projet et le consultant EFC



PROJET GALILEE



ZOOM SUR
LE PROJET
GALILEE



CJD OSONS ÊTRE
DIRIGEANT-E-S
AUTREMENT



6 000

dirigeant-e-s membres
du CJD



17
pays affiliés au CJD



123
sections sur toute la
France

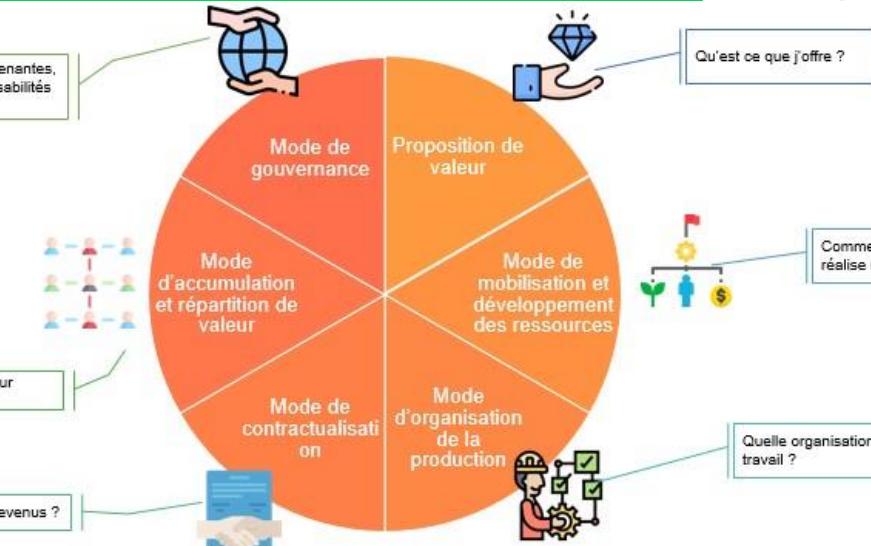


71 395
heures de formations
dispensées au total
sur 2021-2022



+ de 1 500
événements organisés
sur le territoire

Relations entre parties-prenantes,
quel périmètre de responsabilités ?



Formation nationale des conseillers CCI à l'EFC

- STEP 1 : Webinaire : Février 2024 - PRESENTATION ET DEFINITION DE L'EFC
- STEP 2 : Webinaire : Jeudi 28 Mars 2024 - LES EXEMPLES CONCRETS DE L'EFC avec interventions de Julien Da Costa (Dirigeant de L'imprimerie Partagée et ex-Président de l'Institut Européen de l'EFC) et François Johnston (Associé Fondateur de Johnston Circular et Ex-Directeur Général de la division Tire (*Pneu*) As A Service de Michelin)
- STEP 3 : Journée présente à Paris : Mardi 28 mai 2024 - QUESTIONNER LE MODELE ECONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE avec animation de la Fresque de l'économie sous l'angle EFC par Debunk
- STEP 4 : Journée présente à Paris : Jeudi 13 Juin 2024 - L'OUTILLAGE DES CONSEILLERS CCI, avec l'intervention de Sébastien Grall de l'ADI Nouvelle-Aquitaine sur le discours / l'argumentaire à apporter aux entreprises

Total : 3 jours et une bibliothèque d'études et d'outils créés pour vous et à votre disposition.

Plongez dans la gouvernance et les opérations | 2024-03-19 10:30 - 12:00 (GMT+01:00) Paris

 Fini dans 01:04:53

Xarvio value proposition : strengths and challenges

**JOB SIMPLIFICATION
(FINANCIAL) SECURITY
BETTER FARMING PRACTICES**

**COOPERATION
RISK SHARING**



**AUTOMATIZATION &
QUALITY
(SCALE UP)**

**DIGITAL & FUNDING
CAPABILITIES**

François JOHNSTON

PACT Presentation

11



Gurvan GUENNEC 10:30 Oui, ça a commencé

Oscar LEVENSTAM 10:37 Mon écran indique "la session en direct va bientôt commencer"

OL 10:37 Oui

Jillian VORCE 10:37 Oui

Loïc MAUJEAN 10:37 D'ACCORD !

Ashkan PAKSERESHT 10:37 Oui

Stéphane DIERICK 10:37 je t'entends

Oana DUMITRACHE 10:38 d'accord

Gurvan GUENNEC 10:38 Oscar je te renvoie le lien pour te connecter si tu le souhaites.

Oscar LEVENSTAM 10:38 Maintenant ça marche 

OL 10:38 

AB 10:40 Comment le modèle Michelin PPU affecte-t-il la conception du pneu pour la circularité ?  2

François JOHNSTON 10:40 Merci Avi pour ta question. Nous le prendrons dans quelques minutes

Envoyer un message 



MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

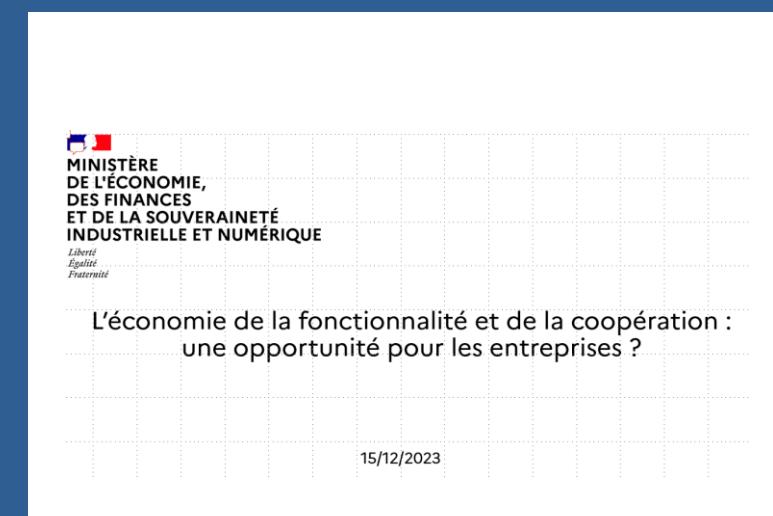
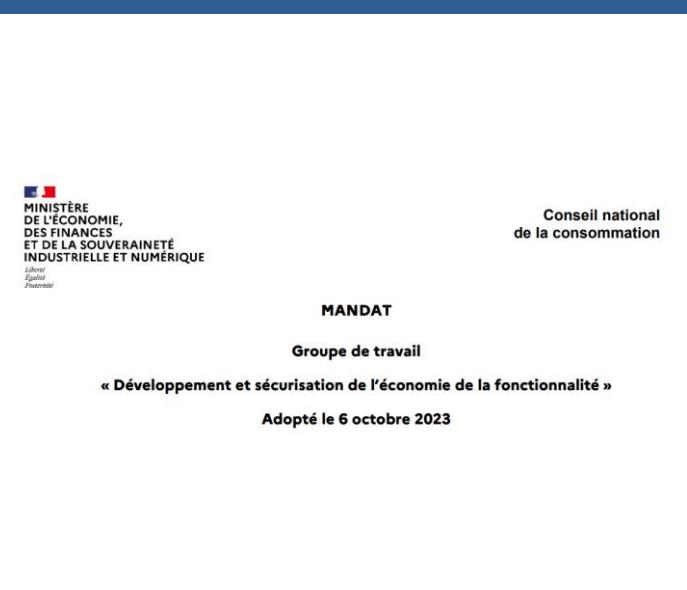
Liberté
Égalité
Fraternité



Direction générale de la
concurrence, de la consommation
et de la répression des fraudes



DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES



Evaluation environnementale et sociale de projets d'EFC

Marché > 221k€, durée 18 mois

Engagement prévu pour mai-juin 2024

Base Empreinte projet ADEME niveau 5 élargie au social (ACV)

Communication externe avec revue critique

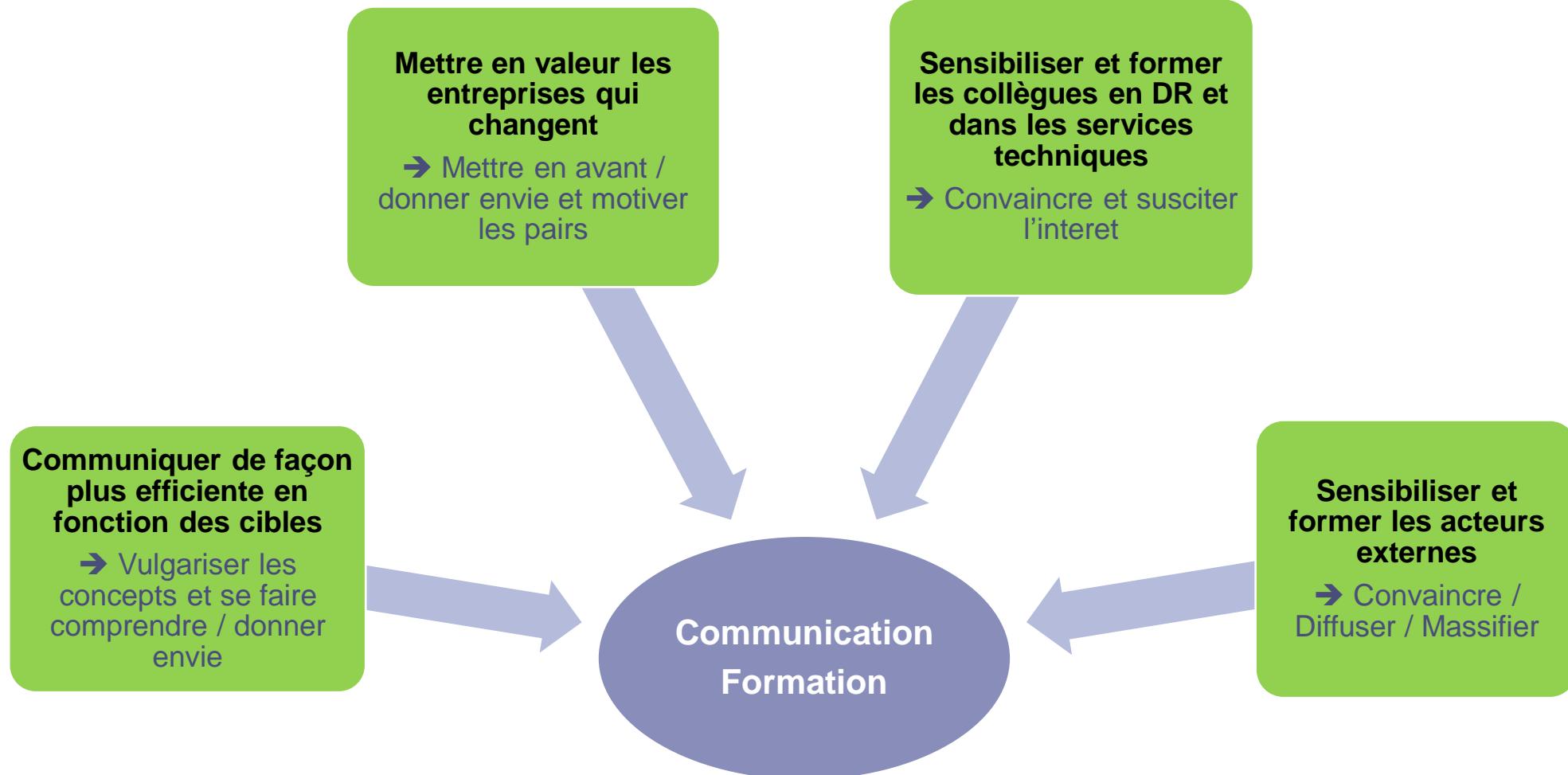
6 cas d'étude (ex-ante)



Et dans la vraie vie au quotidien les entreprises utilisent moins de MP, moins de kilomètres, moins de flux, moins de M2, moins de fongicide, moins de Go etc... et plus de santé, de compétences, de liens, d'emplois non délocalisable etc...

Volet 4

Renforcer la communication et la formation



Volet 4 Focus sur 2 actions



LA FRESQUE DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE



Etude sur la communication + AGIR

- **Simplifier la communication** autour de l'EFC pour susciter l'intérêt / donner envie de passer à l'action
- Connaitre les biais et les freins qui bloquent la diffusion du message en fonction des cibles
- Mieux communiquer pour faciliter les actions de l'écosystème qui cherche à déployer l'EFC

Sensibilisation et formation : La fresque de la transition économique

- Passer par le jeu pour sensibiliser en interne / externe (Groupe de travail lancé en septembre 2021 ➔ Fresque)
- Création d'ateliers facilités pour une formation « de 1^{er} niveau » avec des méthodes d'intelligence collective

Ressources



Comprendre, s'inspirer, agir

Rechercher...

**Le plan d'investissement
France 2030**

[Découvrir les aides financières](#)



**Entreprises, engagez-vous dans la transition écologique et
énergétique**

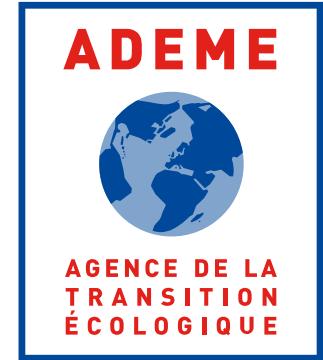
TPE, PME, professionnels de l'industrie... Nous vous accompagnons dans la mise en œuvre de vos initiatives en faveur de la transition écologique en France. Découvrez nos solutions adaptées à votre projet : services, conseils, aides et financements pour les entreprises.





RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Intitulé de la direction/service
Contacts



Les enjeux pour transformer son modèle économique

Franck SPRETCHER

Directeur Général – SCIC Estuaire Énergies
Président du Groupe de Travail Économie Circulaire - ORÉE

Le modèle économique : une représentation et un support d'intermédiation

Différentes perspectives : trois grandes familles

- Economique : comment générer des revenus et maintenir les bénéfices sur le long terme
- Opérationnelle : configurations organisationnelles qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur
- Stratégique : compréhension de l'activité à travers un système de relations et d'interdépendances décisionnelles, ainsi que des questions de frontières des organisations

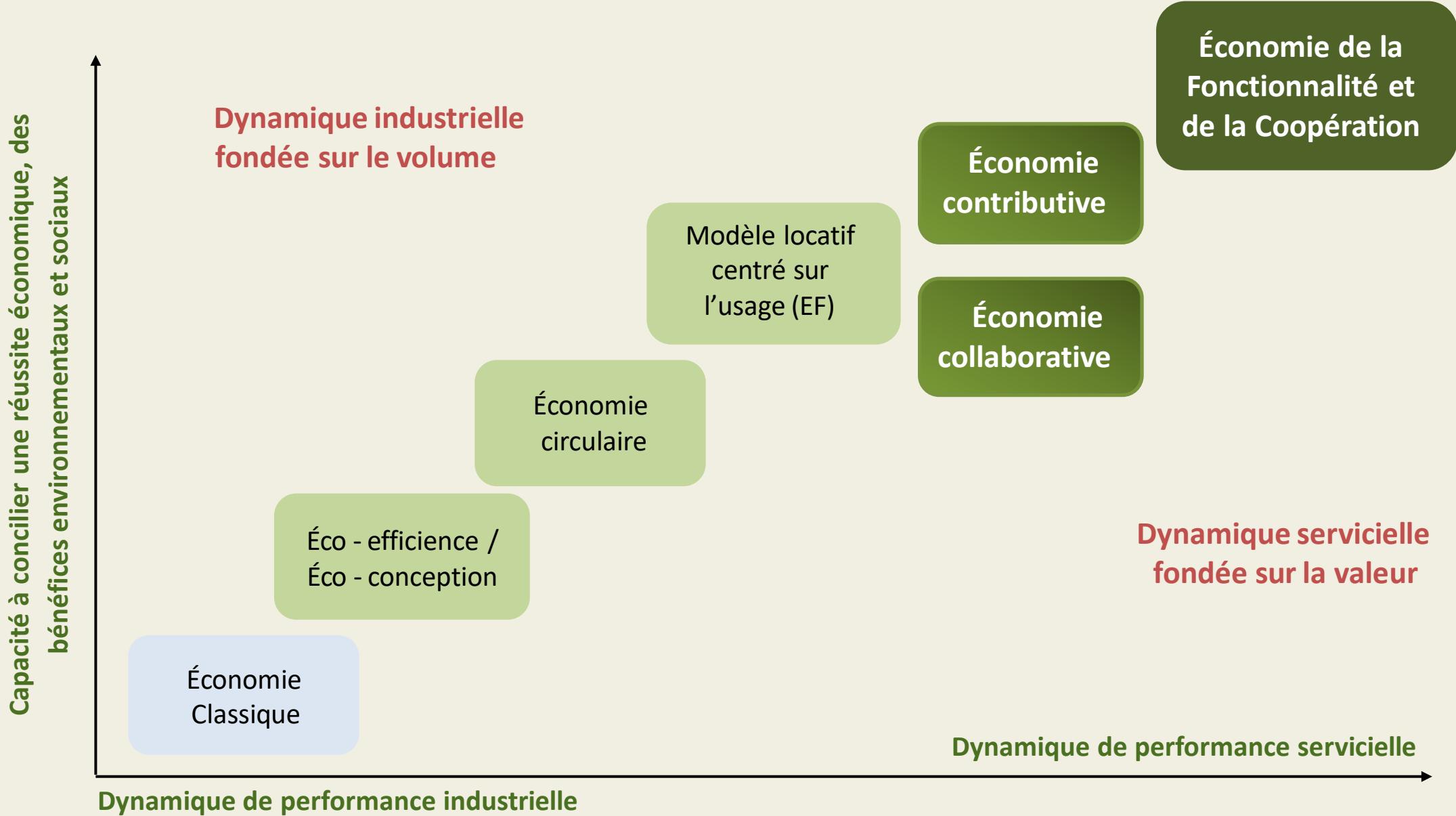
Différentes thématiques proposées (exemples parmi 387 recensées)

- 9 thématiques du CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- 4 thématiques centrées sur la valeur (Roome & Louche, 2016) : proposition de valeur, réseau de valeur, captation de valeur, création et distribution de valeur

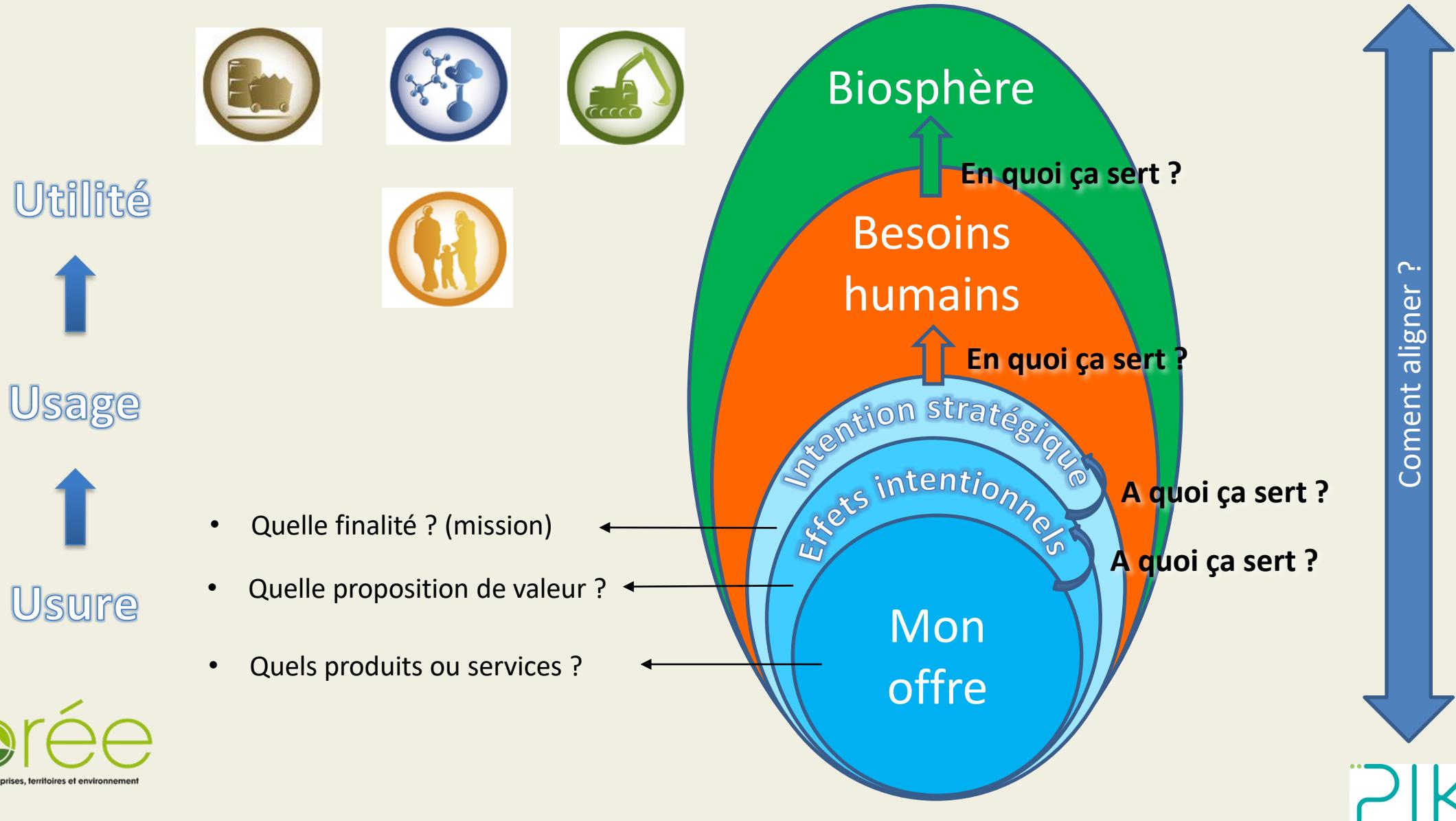
Le modèle économique durable

- Comment l'entreprise réalise sa mission en lien avec des enjeux de développement durable reconnus et assumés versus uniquement centré sur la question « comment l'entreprise génère du profit »

Les modèles économiques



Resituer l'activité de l'entreprise : l'intention stratégique



PAUSE

10 minutes

Prochaines dates

Webinaire	GT Biodiversité	EC et Sobriété	GT Reporting RSE	Club métiers	Évènement CFEC
Bilan de la loi AGEC	Financer la biodiversité	Événement Sobriété en entreprise	CSRD : pollution, eau et ressources marines	Économie circulaire et textile	Les 10 ans du Comité Francilien de l'Économie circulaire
Mercredi 24 avril	Mercredi 25 avril	Mardi 21 mai	Jeudi 23 mai	Mardi 4 juin	Jeudi 13 juin

Les ressources utiles

Sur le compte youtube ORÉE

Table ronde - [La finance face au challenge de l'économie circulaire](#)
[Ici : https://www.youtube.com/watch?v=nMAkkOumxf0](https://www.youtube.com/watch?v=nMAkkOumxf0)

Webinaire – [EC et Nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne](#)
[Ici : https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gVp0Q0RPZCo&%3Bt=42s](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gVp0Q0RPZCo&%3Bt=42s)